

# **Les projets d'affaires en phase de pré-démarrage : étude empirique et implications pour les structures d'appui**

Professeur Benoît GAILLY

Chaire Puilaetco en Management et  
Financement de l'Innovation Technologique  
Institut d'Administration et de Gestion  
Université catholique de Louvain  
1, Place des Doyens  
B-1348 Louvain-la-Neuve  
Courriel : gailly@poge.ucl.ac.be

## **Atelier**

Renouvellement et actualisations des réflexions sur le rôle du système d'appui et du milieu éducatif en faveur du développement de l'entrepreneuriat ; vers de nouvelles approches du collectif en entrepreneuriat.

## **Résumé**

La phase de pré-démarrage d'un projet entrepreneurial est une étape clé du processus de création de nouvelles entreprises, où l'idée d'affaires est explorée et raffinée. Cette idée ou projet d'affaire, une fois défini, pourra être combinée avec des moyens financiers et être portée par une équipe entrepreneuriale afin de se muer ainsi en opportunité d'affaires potentielle. C'est aussi dans cette phase que les structures d'appui peuvent jouer un rôle crucial, si elles sont ciblées et adaptées aux besoins spécifiques de ces projets.

Tandis que de nombreuses études se sont concentrées sur les caractéristiques clés des pôles moyens et surtout entrepreneur de la trilogie porteur -moyens- projet d'une idée d'affaires, cet article se propose d'analyser de manière empirique l'existence d'indicateurs de succès et l'impact des structures d'appui au stade de pré-démarrage de l'idée d'affaire, matérialisée sous la forme d'un plan d'affaires décrivant l'objet et l'objectif de l'initiative entrepreneuriale en devenir.

Cette étude se base sur l'analyse selon 14 critères de pertinence de 350 plans d'affaires, dont 35 ont abouti à la création d'une entreprise. Cette analyse fut effectuée dans le cadre d'une structure d'appui mise en place dans les régions de Sarre, Région de Trèves, Lorraine, Grand Duché du Luxembourg et Belgique francophone depuis 2000.

Ces résultats contribuent aux réflexions sur le rôle du système d'appui et du milieu éducatif en faveur du développement de l'entrepreneuriat et sur les problèmes liés à la formation et à l'accompagnement de leurs porteurs, en mettant en évidence d'une part la pertinence des procédures de sélection systématique des projets en phase de pré-démarrage sur base des plans d'affaires et d'autre part l'impact de la structure d'appui sur ces projets.

## **1. Introduction et cadre théorique**

La création de nouvelles entreprises est un des moteurs de l'économie d'une région, et comprendre les facteurs qui limitent et ceux qui peuvent encourager cette création est un défi pour tous les acteurs impliqués : structures d'appui, entrepreneurs, investisseurs institutionnels et capital-risqueur, décideurs politiques, instituts de recherche. En particulier, la phase de pré-démarrage, où le modèle d'affaires est défini afin d'obtenir le premier financement représente un stade critique, comme l'ont illustré entre autres les déboires de nombreuses jeunes pousses issues des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Le champ théorique de cette recherche couvre le concept de nouvelle entreprise défini comme la combinaison nouvelle de moyens de productions (Schumpeter, 1935) ou encore comme la mise en réseau (Ravon, 2000; Callon, 1988) d'un portefeuille de compétences et de ressources (Grant, 1991). Parmi les nouvelles entreprises, cette recherche se concentre sur les petites entreprises jeunes, au sens proposé par (Sammur, 1998), dites en phase de pré-démarrage de l'exploration de l'idée initiale d'affaires (Carrier 1994, 2000 ; Fonrouge, 1999). Dans cette phase, elles visent à transformer cette idée initiale d'affaires en opportunité d'affaire, par la mise en œuvre des stratégies préalables à l'entrée (Belley, 1989 ; Porter, 1997). Ces stratégies préalables à l'entrée se concentrent autour de trois facteurs d'influence (inspiré de Marmuse et al, 1996; Sammur, 1996) : le porteur du projet ou entrepreneur ; les moyens ; et. le projet ou idée d'affaires.

- Le porteur du projet est *l'entrepreneur*, au sens Schumpeterien, mais considéré dans le contexte de son environnement et non comme un acteur isolé (Aldrich, 1990)
- *Les moyens*, financiers ou autres, sont mis en œuvre à travers une série de montages, techniques, arrangements juridiques et financiers générés par les entreprises, visant à optimiser l'arbitrage entre fonds propres et dettes, à limiter la dilution du contrôle, et à limiter les risques des partenaires (Couret et al., 1992).
- *Le projet* ou idée d'affaires est une invention à concrétiser (Bernasconi, 2000) prenant en compte l'organisation, l'activité et l'environnement et couvrant les aspects stratégiques, administratifs, financiers, marketing et de gestion du personnel (Dokou, 2001).

Les facteurs-clés de réussite d'une innovation dans le monde de l'entreprise ont fait l'objet de nombreuses recherches ayant identifié, en fonction des contextes considérés, différents types de facteurs autour de ces trois pôles porteur-moyens-projets, et les implications qui en découlent pour les structures d'appui qui tentent de répondre aux besoins de ces entreprises en devenir (Albert, 1994 ; Carrier, 2000 ; Julien, 1997; Sammur, 1998).

Dans le contexte de l'innovation mise en œuvre à travers de nouvelles entreprises, parmi les trois pôles mentionnés ci-dessus, le pôle concernant l'entrepreneur a fait l'objet de nombreuses analyses sous divers angles théoriques et méthodologiques. Citons celles se rapportant au profil de l'entrepreneur et à son adaptation à son environnement (Freeman et al., 1983 ; Van de Ven et al., 1984 ; Aldrich, 1990), l'importance d'un entrepreneur avec un haut niveau de formation et une forte liaison avec de bons réseaux d'informations (Julien & Marchenay, 1996), une expérience professionnelle antérieure (Fayolle, 1994 ; Hebbbar, 2001 ; Saporta, 1994), une vision créatrice (Fillion, 1991 ; Bruyat, 1994) et un schéma cognitif congruent avec la réalité à laquelle il ou elle est confronté (Guth et al, 1991 ; Millier, 1999). Citons également les recherches concernant le support social et institutionnel (Bourdieu, 1980) tels que l'utilisation de conseils extérieurs (APCE, 1998) et d'anciennes relations professionnelles (Dokou, 2001) ainsi que la maîtrise de son organisation à travers la création de nouvelles règles (Alter, 1995).

Concernant le second pôle, relatif aux moyens, on peut citer les recherches concernant l'ingénierie financière (Ravon, 2000) et la pertinence pour le porteur de projet de réduire les asymétries d'informations menant à des erreurs de sélection («adverse selection») ou à des coûts d'agence liés au hasard moral («moral hazard») (Amit et al, 1998) ainsi que l'importance d'avoir accès à des sources de financement institutionnelles adaptées (EC, 2000).

Le troisième pôle, le projet, a été l'objet en particulier de recherches se concentrant sur l'importance des stratégies de spécialisation et de différenciation (Saporta, 1997; Porter, 1997) et sur la problématique de la définition du marché et de la gestion de ses ambiguïtés (Schieb, 1999 ; Porter, 1991 ; Kotler, 1994).

Finalement, dans le contexte particulier de nouvelles entreprises en phase de démarrage, citons encore (Sammut, 1996) qui a identifié les critères de succès suivants : la recherche de crédibilité, la sûreté et la compétitivité, et le positionnement du projet.

D'autre part, dans le contexte de l'innovation au sein d'une entreprise existante, qu'elle soit liée à un ou des produits (Rothwell et al., 1974 ; Cooper et Kleinschmidt, 1987 ; Maidique et Zirger, 1984 ; Souder, 1987 ; Gonard et al., 1998) ou à des services (Warrant, 2001), les facteurs clés de succès identifiés se concentrent autour de trois axes : la compréhension des besoins des clients et leur prise en compte dans la conception du produit, la communication et la coordination inter-fonctionnelle et notamment R&D/marketing, et finalement l'efficacité du développement technique et commercial.

Cette recherche se situe donc dans la continuation des recherches existantes concernant le troisième pôle, le projet, dans le cadre de nouvelles entreprises en phase de pré-démarrage. Tandis que la plupart des études mentionnées précédemment se basent sur des études de cas et des interviews, cette recherche fournit un éclairage empirique complémentaire sous la forme de l'étude statistique d'un ensemble d'évaluation de plans d'affaires.

Dans la section suivante nous décrirons la méthodologie d'évaluation des projets et d'analyse des résultats, ainsi que le processus d'accompagnement mis en œuvre par la structure d'appui ; la section 3 reprendra et discutera les principaux résultats tandis que la section 4 conclura en mettant en évidence certaines implications pour les structures d'appui et pour le milieu éducatif en faveur du développement de l'entrepreneuriat.

## **2. Méthodologie**

Cette recherche se base sur une analyse empirique de près de 350 plans d'affaires qui ont été soumis et évalués de manière qualitative dans le cadre d'une structure d'appui, le "Concours Interrégional de Business Plan" organisé chaque année dans la «Grande Région» de Luxembourg (Sarre, Région de Trèves, Lorraine, Grand Duché du Luxembourg, Belgique francophone) par une association sans but lucratif soutenue par des acteurs privés et publics, "Business Initiative"<sup>1</sup>. Nous détaillerons ci-après l'échantillon considéré ainsi que le processus d'accompagnement qui fut mis en place, ainsi que l'approche statistique utilisée.

### **2.1. Echantillon de projets**

L'échantillon initial fut constitué via un appel aux projets publié dans différents médias et diffusé via les entreprises et institutions parrainant l'initiative dans la région considérée. Les projets, pour être recevables et avoir accès au processus d'accompagnement mis en place par la structure d'appui, devaient remplir quatre critères :

- Être innovant, c'est-à-dire apporter quelque chose de neuf par rapport à ce qui existe déjà dans la "Grande Région" (Sarre, région de Trèves, Lorraine, Grand Duché du Luxembourg, Belgique francophone).
- Être réalisable d'un point de vue économique, c'est à dire avoir a priori un réel potentiel de faisabilité.
- Être issu de la Grande Région, c'est-à-dire que le créateur doit habiter ou l'entreprise doit être destinée à être créée dans des zones couvertes par le concours.
- Ne pas encore être financé par du capital à risque.

344 projets furent soumis sous forme de plans d'affaires écrits, décrivant les caractéristiques de l'idée d'affaires proposée, de son public cible et de sa mise en œuvre. Les caractéristiques de cet échantillon en termes sectoriel et de types d'activité sont décrites dans les deux tables suivantes (Table 1 et 2).

Table 1 : Répartition sectorielle des projets.

Secteur	Nombre de projets	Proportion (hors n.a.)	Benchmark
---------	-------------------	------------------------	-----------

---

<sup>1</sup> Pour plus d'information: <http://www.concours123go.org/>; l'auteur remercie Business Initiative pour leur aide et l'accès aux données qui furent à la base de cette recherche

Agro-alimentaire	11	4%	0.2%
Assurance	2	1%	n.d.
Automatique	3	1%	2%
Autres	41	15%	27%
Biotechnologies	2	1%	3%
Constructions	6	2%	1.8%
Energie	1	0%	7%
Environnement	18	7%	n.d.
Industrie	21	8%	10%
Informatique	31	12%	13%
Matériaux	3	1%	3%
Médecine	5	2%	8%
Médias	17	6%	n.d.
Pharmacie	3	1%	n.d.
Services	89	33%	5.6%
Services bancaires	5	2%	1.8%
Télécommunications	8	3%	13.8%
Non attribué	78	-	-
<i>Total</i>	344	-	-

Le benchmark mentionné, à titre indicatif dans la Table 1, concerne l'importance relative de chacun des secteurs considérés dans les investissements des capital-risqueurs européens en 2000 (EVCA, 2001).

Table 2. Répartition des projets par type d'activité.

<b>Type d'activité</b>	<b>Nombre de projets</b>	<b>Proportion (hors n.a.)</b>
Produits	68	26%
Services	122	46%
Autres	76	29%
Non attribués	78	-
<i>Total</i>	344	-

Notons que cet échantillon se caractérise par une grande diversité sectorielle. En particulier il inclut une proportion relativement faible de projets liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, alors que celles-ci occupaient une grande place dans l'opinion publique et les médias à l'époque où les projets furent soumis.

## **2.2 Processus d'accompagnement**

Les 344 plans d'affaires soumis ont été évalués et accompagnés par un ensemble de «parrains» volontaires, issus de milieux industriels et financiers, d'entreprises de services, et d'institutions publiques et académiques. Ces parrains, au nombre de 250,

furent sélectionnés sur base de leur expérience, suite à un appel aux volontaires diffusé aux entreprises parrainant l'initiative.

Le processus d'accompagnement des projets inclut une présélection, des voies "normale" et "rapide" et des adaptations. Celles-ci sont détaillées dans les paragraphes ci-dessous.

### **2.2.1 Présélection des projets**

Une présélection fut d'abord réalisée parmi l'ensemble des projets, sur base des plans d'affaires soumis, pour en vérifier la pertinence. Chaque projet fut évalué par un des parrains, qui décida si le projet était innovant et recevable, c'est à dire qu'il remplissait selon lui les quatre conditions définies au paragraphe 2.1 et qu'il pouvait donc être accepté.

En outre le parrain confirma le secteur («domaine d'activité») de chaque projet accepté et précisa s'il devait suivre a priori la voie «normale» ou «rapide», telles que décrites ci-après.

### **2.2.2 Voies «normale» et «rapide»**

Dans la voie «normale», les projets acceptés passent à travers un processus d'accompagnement en trois phases successives de soumission, évaluation et amélioration de leur plan d'affaires. La première phase se concentre sur une évaluation globale de l'idée d'affaire, tandis que les deux suivantes, plus détaillées, se concentrent respectivement sur la congruence du couple marché/produit et sur la validité du plan d'affaires dans son ensemble (implémentation, financement et qualité de l'équipe porteuse du projet). Cette évolution se traduit par un nombre croissant de critères pris en comptes lors de chaque phase. Ces critères sont détaillés dans la table suivante (Table 3).

Table 3 : Critères d'évaluation.

<b>Critère</b>	<b>Phase 1</b>	<b>Phase 2</b>	<b>Phase 3</b>
1. Eveil de l'intérêt	X	X	X
2. Traitement des aspects essentiels	X	X	X
3. Utilité pour la clientèle	X	X	X
4. Différenciation par rapport à la concurrence	X	X	X
5. Marché	X	X	X
6. Concurrence	X	X	X
7. Plan de mise en œuvre			X
8. Risques et opportunités		X	X
9. Marketing et vente		X	X
10. Financement: contenu			X
11. Financement: forme			X

12. Système commercial et organisation		X	X
13. Equipe d'entrepreneurs			X
14. Appréciation générale	X	X	X
<i>Nombre de critères</i>	7	10	14

Durant chaque phase (1, 2 et 3) le plan d'affaires est évalué par plusieurs parrains, respectivement 2, 2 et 3, qui attribuent pour chaque critère de 0 à 10 points, selon une échelle explicite définie a priori. En outre ces évaluations sont motivées par des commentaires écrits.

Après chaque phase, les équipes qui ont soumis un projet reçoivent par écrit leur évaluation et ont l'opportunité de la discuter avec les parrains qui les ont évalués. Ils peuvent ensuite soumettre une nouvelle version, améliorée et plus détaillée de leur plan d'affaires, pour la phase suivante.

D'autre part, certains projets, vu leur état d'avancement important lors de leur soumission, ne suivent pas la voie "normale" et sont dirigés vers la voie "rapide" lors de la phase de présélection. Dans ce cas, ils ne sont pas soumis aux phases 1 et 2 mais sont soumis directement à un seul cycle de soumission/évaluation, identique à celui de la Phase 3.

Chaque cycle soumission/évaluation est d'une durée approximative de trois mois, le processus complet étant organisé annuellement. En outre chaque cycle est ponctué d'une remise de prix en argent liquide aux projets ayant obtenu les meilleures évaluations. Finalement, les meilleurs projets issus de la phase 3 et de la voie rapide sont invités à participer à des plates-formes de financement, où ils sont mis en contact avec des investisseurs potentiels.

### **2.2.3. Adaptations**

La participation aux différentes phases du processus d'accompagnement se faisant de manière volontaire et le processus d'élaboration d'un plan d'affaires étant par nature souvent plus chaotique que linéaire, certains projets n'ont pas suivi exactement une des procédures décrites ci-dessus (voies «normale» ou «rapide») mais ont néanmoins été pris en comptes lors de certaines phases, auxquelles ils ont participé. Il s'agit de projets ayant rejoint le processus en cours de route («En cours»), ayant abandonné en cours de route ou reportés leur participation à l'édition suivante («reports») ou ayant manqué certaines étapes («détours»). Le profil du parcours suivi par l'ensemble des projets acceptés ainsi que les observations en résultant sont décrits dans la table suivante (Table 4).

Table 4. Profils de parcours suivis et observations.

<b>Profils</b>	<b>Phase 1</b>	<b>Phase 2</b>	<b>Phase 3</b>	<b>Voie rapide</b>	<b>Nombre de projets</b>
Voie normale	X	X	X		35
Voie rapide				X	15
<i>En cours</i>					

Phase 2		X	X		8
Phase 3			X		11
<i>Reports</i>					
Phase 1					22
Phase 2	X				59
Phase 3	X	X			18 <sup>2</sup>
<i>Détours</i>					
Phase 1 et rapide	X			X	2
Phase rapide et 3			X	X	2
Phase 1 et 3	X		X		7
Total	119	61	63	19	179
<b>Observations</b>					
Critères par phase	7	10	14	14	-
Evaluations (tot.)	238	123	177	65	
Critères évalués (tot.)	833	610	882	266	-
# moyen de juges	2	2,02	2,81	3,42	-
# total d'évaluations	1666	1230	2478	910	-

On dispose dès lors d'un total de 6284 observations (1666 + 1230 + 2478 + 910), dont 603 observations (238 + 123 + 177 + 65) pour chacun des critères 1 à 6 et 14, car ceux-ci ont été évalués lors de toutes les phases, et respectivement de 365 observations (123 + 177 + 65) et 242 observations (177 + 65) pour les critères 8, 9, 12 et 10, 11, 13, ceux-ci ayant seulement été évalués durant les phases 2, 3 et rapide, et 3 et rapide, respectivement.

Notons que les disponibilités des parrains ont impliqué que certains projets ont été évalués par un nombre de parrains légèrement différent du nombre théorique pour la phase considérée (respectivement 2, 2 et 3), conduisant à un nombre réel moyen de parrains pour chaque phase légèrement différent du nombre théorique.

### **2.3. Procédure d'analyse statistique**

L'analyse statistique des observations obtenues a été définie selon trois hypothèses à valider sur base de l'échantillon et des observations disponibles:

- H1: Certains secteurs d'activités ou types de projets sont particulièrement favorables ou défavorables à la création d'entreprises innovantes.
- H2: L'encadrement fourni par la structure d'appui permet d'améliorer de manière significative la qualité des projets soumis lors des phases successives.
- H3: L'évaluation a priori des plans d'affaires est discriminante de manière pertinente.  
En d'autres termes, les évaluations reçues par les plans d'affaires ayant mené

---

<sup>2</sup> Dont 2 projets ayant rejoint en cours, directement en phase 2.



ultérieurement à la création d'une entreprise sont significativement différentes (meilleures) que celles reçues par les autres projets.

Les analyses statistiques utilisées pour valider les hypothèses H1, H2 et H3 ont été définies sur base de test d'hypothèse de différence de moyenne d'observations entre différents sous-échantillons et le reste de l'échantillon, à l'aide d'un test Student significatif avec une probabilité supérieure à 0.95.

Ce test a été effectué sous deux scénarios, en supposant respectivement une variance du sous-échantillon considéré égale ou non avec celle du reste de l'échantillon. Dans les cas où ces deux scénarios mènent à des conclusions différentes, un Ftest avec  $F > F_{0.95}$  a été effectué pour confirmer, le cas échéant, si le scénario le plus favorable peut être validé de manière statistiquement significative (Wackerly et al., 1996).

Les hypothèses que nous cherchons à valider sont donc du type :

$$M_e^i > M_{ne}^i$$

Où  $M_e^i$  est la moyenne de l'évaluation donnée pour le critère  $i$  ( $i= 1, 2, \dots, 14$ ) sur le sous-échantillon considéré "e" et  $M_{ne}^i$  la moyenne de l'évaluation donnée pour le même critère sur le reste de l'échantillon.

L'hypothèse  $M_e^i > M_{ne}^i$  sera validée si l'une des trois conditions suivantes est remplie:

$$i) P_{\text{var}}(M_e^i > M_{ne}^i) > 0.95 \quad \text{et} \quad P_{\text{nvar}}(M_e^i > M_{ne}^i) > 0.95$$

ou

$$ii) P_{\text{var}}(M_e^i > M_{ne}^i) > 0.95 \quad \text{et} \quad P(\text{var}_e^i = \text{var}_{ne}^i) > 0.95$$

ou

$$iii) P_{\text{nvar}}(M_e^i > M_{ne}^i) > 0.95 \quad \text{et} \quad P(\text{var}_e^i \neq \text{var}_{ne}^i) > 0.95$$

Où:

- $P_{\text{var}}$  est la probabilité relative au test de moyenne selon le t-test de Student avec l'hypothèse de variance égales (test homoscedastique).
- $P_{\text{nvar}}$  est la probabilité relative au test de moyenne selon le t-test de Student avec l'hypothèse de variance inégales (test hétéroscedastique).
- $\text{var}_e^i$  et  $\text{var}_{ne}^i$  sont respectivement les variances de l'évaluation donnée pour le critère  $i$  sur le sous-échantillon "e" et sur le reste de l'échantillon.
- $P$  est la probabilité relative au test d'égalité de variances selon la F-distribution.

### **3. Résultats et discussion**

Les résultats ci-dessous concernent la validation des trois hypothèses présentées dans le paragraphe 2.3, relatives respectivement à la présélection des projets, à l'évolution des projets lors des phases successives du processus d'accompagnement et aux caractéristiques a priori des projets ayant menés à la création d'une entreprise.

#### **3.1 Présélection des projets (H1)**

Le résultat de la procédure de présélection, telle que décrite au paragraphe 2.2.1 est présenté dans la table ci-dessous (Table 5).

Notons que la proportion des projets innovants parmi ceux recevables (68%) est en outre relativement stable à travers les différents secteurs et types d'activités, à l'exception du secteur «agro-alimentaires», avec seulement 36% de projets innovants parmi ceux recevables ( $t < 0.005$ ), ce que l'on peut relier à la faible proportion (0,2%) de projets financés dans ce secteur par les capital-risqueurs, et du secteur «environnement», avec plus de 83% de projets innovants parmi ceux recevables ( $t < 0.005$ ).

Table 5. Résultat des présélections.

<b>Catégorie</b>	<b>Nombre</b>	<b>Proportion</b>
Projet non innovants	78	23%
Projet innovants mais non recevables selon les autres critères	86	25%
Projets acceptés	180	52%
<i>Total</i>	344	100%

En outre, la répartition par secteur et par type des projets ayant été primés lors des différentes phases du processus d'accompagnement et de ceux ayant mené à la création juridique d'une entreprise est présentée dans la table ci-dessous (Table 6.)

Table 6. Répartition sectorielle des projets "intéressants"

<b>Secteur</b>	<b>Projets acceptés</b>	<b>Primés en Phase 1</b>	<b>Primés en Phase 2</b>	<b>Primés en Phase 3</b>	<b>Entrepr. créées</b>
Agro-alimentaire	4				
Assurance	1				
Automatique	2				
Autres	26	4	4		3
Biotechnologies	2		1	1	1
Constructions	4				
Energie	0				

Environnement	15	2			
Industrie	15	3	2	2	4
Informatique	20	2	5	2	5
Matériaux	3	1	1	1	1
Médecine	4	2	1	1	2
Médias	12				2
Pharmacie	3	1		1	1
Services	59	3	5	1	13
Services bancaires	4	2	0	1	1
Télécommunications	5	0	1	0	2
<i>Total</i>	179	20	20	10	35

Notons que la proportion de projets primés lors d'une des phases ou ayant abouti à la création d'une entreprise ne varie pas de manière statistiquement significative entre les secteurs considérés.

L'analyse ne permet dès lors pas d'identifier a priori des secteurs qui seraient particulièrement favorables ou défavorables à la création d'entreprises innovantes, à l'exception des secteurs "agro-alimentaire" et "environnement" qui apparaissent dans ce cas-ci respectivement particulièrement défavorable et favorable.

### **3.2. Amélioration des projets en cours de processus (H2)**

Afin d'évaluer l'impact du processus d'accompagnement des projets mis en œuvre par la structure d'appui, nous avons mesuré l'évolution des évaluations moyennes attribuées pour un même projet pour un même critère au cours de phases successives du processus d'accompagnement. Les évaluations moyennes obtenues lors de chaque phase par l'ensemble des projets sont présentées Table 7, et l'accroissement absolu de l'évaluation moyenne de chaque critère lors de phases successives sont présentées dans la Table 8.

Table 7. Evaluations moyennes obtenues lors de chaque phase.

<b>Critère</b>	<b>Phase 1</b>	<b>Phase 2</b>	<b>Phase 3</b>	<b>Voie rapide</b>
1	5,04	5,66	6,26	5,86
2	4,51	5,31	5,82	5,77
3	4,88	6,03	6,50	7,17
4	3,45	4,88	5,71	6,08
5	5,61	6,07	6,63	7,21
6	4,25	4,38	5,26	5,33
7	-	-	5,86	5,79
8	-	4,93	5,00	4,7
9	-	4,48	5,82	6,04
10	-	-	5,43	5,43
11	-	-	5,58	5,84
12	-	4,20	5,62	5,49
13	-	-	6,33	6,21

14	4,85	5,71	6,21	6,74
<i>Moyenne</i>	4,66	5,17	5,86	5,98

Table 8. Evolution des évaluations moyennes lors des phases successives.

Critère	Phase 1 à 2	Phase 2 à 3	Phase 1 à 3
1	0,17	<b>0,55</b>	<b>0,78</b>
2	0,27	<b>0,67</b>	<b>0,9</b>
3	0,52	0,38	<b>0,93</b>
4	<b>0,92</b>	<b>0,72</b>	<b>1,51</b>
5	0,1	0,36	<b>0,62</b>
6	-0,46	<b>1,07</b>	<b>0,8</b>
7	-	-	-
8	-	0,29	-
9	-	<b>1,32</b>	-
10	-	-	-
11	-	-	-
12	-	<b>1,55</b>	-
13	-	-	-
14	0,27	0,4	<b>0,81</b>
<i>Moyenne</i>	0,26	1,04	0,91

Dans la Table 8 les valeurs statistiquement significatives ( $t < 0.05$ ) sont soulignées en caractère gras.

Notons que cette table, l'évolution lors des phases successives est mesurée chaque fois uniquement sur les projets ayant suivi toutes les phases considérées, alors que dans la Table 7 l'ensemble des projets sont pris en comptes pour l'évaluation des moyennes, y compris ceux qui n'ont été évalué que lors d'une seule phase, et pour lesquels aucune évolution ne peut donc être mesurée.

En particulier, l'évolution des évaluations successives de la Phase 1 vers la Phase 3 n'est pas exactement égale à la somme des évolutions des Phases 1 vers 2 et 2 vers 3 car seuls les projets ayant fait l'objet d'évaluations durant les trois phases sont pris en comptes. En effet, certains projets ayant suivi un parcours de type "en cours" ou "reports" tels que décrits à la Table 4 (section 2.2.3) sont pris ainsi en comptes pour les comparaisons des Phases 1 vers 2 ou 2 vers 3 mais pas dans la comparaison des Phases 1 vers 3.

Notons que de la Phase 1 vers la Phase 2, seul le critère 4 (Différenciation par rapport à la concurrence) évolue de manière statistiquement significative ( $t < 0.05$ ), mais que par contre le critère 6 (Concurrence) est sujet à une évolution négative, quoique de manière non statistiquement significative ( $t = 0.25$ ).

D'autre part, de la Phase 2 vers la Phase 3, les critères 1 (Eveil de l'intérêt), 2 (Traitement des aspects essentiels), 4 (Différenciation par rapport à la concurrence), et plus particulièrement 6 (Concurrence), 9 (Marketing et vente) et 12 (Système commercial et organisation) évoluent tous de manière statistiquement significative

( $t < 0.05$ ), tandis que le critère 8 (Risques et opportunités) est celui où l'évolution est la moins significative ( $t = 0.21$ ).

Finalement, entre les Phases 1 et 3 tous les critères évoluent de manière statistiquement significative ( $t < 0.05$ ), en particulier le critère 4 (Différenciation par rapport à la concurrence,  $t < 0.001$ ).

L'analyse permet donc de mettre en évidence une évolution globale significative de la qualité des projets ayant bénéficié de la structure d'appui, mais ayant un impact différent sur chacun des critères et un effet plus marqué dans la partie tardive (de la Phase 2 vers la Phase 3) du processus d'accompagnement.

### **3.3. Caractérisation des projets "intéressants" (H3)**

Nous avons analysé s'il existait des différences significatives entre les évaluations reçues lors des différentes phases par les projets ayant mené ultérieurement à la création (au sens juridique) d'une entreprise et les autres, de manière à valider si ces évaluations ont un caractère prédictif pertinent.

La table suivante (Table 9) reprend les différences absolues (en terme d'évaluation reçue de 0 à 10), pour chaque phase et chaque critère, entre les évaluations moyennes reçues par les projets ayant mené ultérieurement à la création d'une entreprise et les autres. Dans cette table les valeurs statistiquement significatives ( $t < 0.05$ ) sont soulignées en caractère gras.

Table 9. Différences absolues entre évaluations moyennes.

<b>Critère</b>	<b>Phase 1</b>	<b>Phase 2</b>	<b>Phase 3</b>
1	<b>0,85</b>	<b>1,10</b>	0,53
2	<b>1,07</b>	<b>1,36</b>	0,54
3	<b>1,67</b>	<b>1,15</b>	0,35
4	<b>1,95</b>	<b>1,51</b>	0,54
5	0,65	<b>1,18</b>	0,49
6	0,36	0,12	<b>0,68</b>
7	-	-	<b>0,91</b>
8	-	0,86	<b>0,88</b>
9	-	<b>1,08</b>	<b>0,93</b>
10	-	-	0,65
11	-	-	0,70
12	-	0,87	0,56
13	-	-	<b>0,80</b>
14	<b>1,53</b>	<b>1,24</b>	<b>0,71</b>
<i>Moyenne</i>	1,15	1,05	0,66

Notons que lors de la première évaluation (Phase 1), le critère 5 (Marché) et particulièrement le critère 6 (Concurrence,  $t = 0.25$ ) ne révèlent pas des différences

statistiquement significatives. D'autre part, les critères 3 (Utilité pour la clientèle), 4 (Différenciation par rapport à la concurrence) et 14 (Appréciation générale) révèlent des différences extrêmement significatives ( $t < 0.0001$ ).

Lors de la seconde évaluation les résultats sont similaires, toutes les évaluations sauf le critère 6 (Concurrence) révélant des différences statistiquement significatives ou, dans le cas des critères 8 (Risques et opportunités) et 12 (Système commercial et organisation), quasi-significative ( $t < 0.10$ ). En outre, les critères ayant déjà fait l'objet d'une évaluation statistiquement significative lors de la Phase 1 (critères 1 à 4 et 14) révèlent des différences très significatives lors de cette phase ( $t < 0.01$ ).

Finalement, on observe lors de la Phase 3 un glissement des évaluations révélant des différences statistiquement significatives des critères plus qualitatifs et liés au marché (critères 3 à 5) vers les critères plus quantitatifs et opérationnels. En effet, les critères 7 à 9 et 13 (Plan de mise en œuvre, Risques et opportunités, Marketing et vente, Equipe d'entrepreneurs) apparaissent de manière significative et les critères 10 à 12 (Financement : contenu, Financement : forme, Système commercial et organisation) de manière quasi significative ( $t < 0.1$ ). En particulier notons la perte de pertinence du critère 3 ( $t = 0.2$ ), relatif à l'utilité pour la clientèle.

Cette analyse a donc permis de valider la pertinence des évaluations a priori des plans d'affaire. En outre, cette pertinence est plus marquée dans la partie initiale du processus (Phases 1 et 2) et évolue ensuite vers les critères plus quantitatifs et opérationnels.

#### **4. Synthèse et implications pour les structures d'appui**

Nous avons testé dans cette analyse trois hypothèses : la répartition sectorielle des projets innovant (hypothèse H1), l'évolution des projets lors des phases successives du processus d'accompagnement mis en œuvre par les structures d'appui (hypothèse H2) et la pertinence des évaluations reçues a priori par les projets "intéressants" sur base de leur plan d'affaires (hypothèse H3).

Ces analyses sont sujettes à diverses limitations. Tant le niveau de sophistication et de détails des projets soumis lors de chaque phase, que le niveau de sévérité des évaluateurs volontaires varient et il est donc difficile de comparer les évaluations données sur chaque projet par chaque parrain. Néanmoins, on peut supposer qu'en moyenne ces variations se compensent sur l'ensemble du processus.

En outre le mode d'analyse statistique choisi a priori ne permet pas d'établir un lien de causalité direct entre l'impact de la structure d'appui et la réussite des projets, en particulier si l'on considère que certains de ces projets bénéficiaient en parallèle du soutien d'autres structures d'appui (pépinières, structure de valorisation de recherche universitaire, etc...).

Finalement, le contexte particulier dans lequel l'échantillon de projets a été constitué, via un appel au grand public et la soumission volontaire et potentiellement primée de plans d'affaires, ne permet pas de généraliser directement les résultats à d'autres contextes de création d'entreprises en phase de pré-démarrage.

Néanmoins, l'analyse de la répartition des projets innovants a montré qu'ils étaient répartis sur l'ensemble des secteurs, à l'exception des secteurs agro-alimentaires (relativement peu de projets sélectionnés) et environnement (relativement beaucoup de projets sélectionnés).

D'autre part, l'analyse de l'évolution des projets a montré qu'il y a une évolution significative de la qualité des plans d'affaires suivant l'ensemble des phases du processus d'accompagnement de la structure d'appui, mais que cette évolution est surtout marquée en fin de processus (de la Phase 2 vers la Phase 3), lorsque les projets ont déjà atteint un certain niveau de maturité. En outre l'évolution est particulièrement significative en ce qui concerne les critères liés au contexte concurrentiel et marketing.

Finalement, l'analyse des évaluations reçues a priori par les projets montre que celles-ci sont prédictives de manière pertinente, particulièrement lors de la partie initiale du processus d'accompagnement (Phases 1 et 2).

Les implications que l'on peut élaborer quant au processus d'accompagnement considéré ici, et aux structures d'appui en général pour les projets en phase de pré-démarrage issus du grand public, sont dès lors les suivantes :

- Il n'y a pas parmi les divers secteurs considérés, peut-être à deux exceptions près à confirmer, de secteurs qui devraient être mis en évidence ou au contraire éliminés a priori, bien que ces secteurs couvrent des domaines très diversifiés en terme d'intensité technologique, de complexité et de maturité.
- Les processus d'accompagnement sous forme de coaching informel et volontaire ont un effet positif significatif sur les projets en phase de pré-démarrage, particulièrement lorsque le projet a déjà un certain niveau de sophistication.
- Les processus de sélection de projets sous forme d'évaluation systématique des plans d'affaires sont pertinents, en particulier lors de la collecte initiale des projets dans un large public
- En terme de priorisation des ressources des structures d'appui, celles-ci devraient donc se concentrer dans un premier temps sur la sélection des projets de manière systématique, et ultérieurement sur la mise en place de coaching pour les projets ayant été sélectionnés.

Cette recherche a donc permis de confirmer la pertinence de l'évaluation du pôle "projet" dans la trilogie "porteur-moyen-projet" d'une idée d'affaires en phase de pré-démarrage. D'autres études devraient pouvoir confirmer ou infirmer si ces observations restent valables dans les phases ultérieures de l'évolution d'une idée d'affaire, ou dans le cadre d'idée d'affaires issues de milieux particuliers (valorisation de recherches universitaires, essaimages d'activités par des entreprises existantes, etc...).

## **5. Références**

- Albert P, Fayolle A et Marion S. 1994. L'évolution du système d'appui à la création d'entreprises, *Revue Française de Gestion*, n° 101, pp. 100-112.
- Aldrich H.E. 1990. Using an ecological perspective to study organizational founding rates, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, n 3, pp. 7-24.
- Alter N. 1995. *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. PUF, Paris.
- Amit et al. 1998. Why do capital firm exist ? Theory and Canadian evidence. *Journal of Business Venturing* 13, pp. 441-466.
- APCE 1998. *Créer une entreprise. L'idée, la préparation, le lancement*. Edition APCE.
- Belley A. 1989. Opportunités d'affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprise, *Revue P.M.O.* 4(1), 1989, 33.
- Bernasconi M. 2000. Les modèles de développement des entreprises high tech, in *Les start-up high tech*, M. Bernasconi, M. Monsted et al. Dunod, Paris, pp. 59-75.
- Bourdieu P. 1980. *Le sens pratique*, Les Editions de Minuit.
- Bruyat C., 1994. Contribution épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1994.
- Callon M. 1988. *La science et ses réseaux*, La Découverte, Paris p. 32.
- Carrier 2000. L'exploration d'une idée d'affaires : première stratégie à maîtriser par le futur entrepreneur. *Actes de la IXième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Cooper R.G., Kleinschmidt E.J. 1987. New products : what separate winners from losers ? *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, p. 169
- Couret A., Devèze J., Hirigoyen G. 1992. *Lamy Droit du financement*, Lamy, Paris.
- Docout G. 2001 Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès, *Actes de la Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- European Commission 2000. *Funding of new technology based firms by commercial banks in Europe*. Publication from the Innovation/SME programme.
- EVCA 2001. *Mid -year survey of pan-European private equity and venture capital activity*. European Venture Capital Association Publications.
- Fayolle A. 1994. La trajectoire de l'ingénieur entrepreneur, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1994.
- Filion L.-J. 1991. *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- Fonrouge C. 1999. La question de l'étendue et de la nature des choix stratégiques d'entrée : le cas des entreprises nouvellement créées. *Actes de la VIIIième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Freeman et al. 1983. The liabilities of newnew : age dependance in organization death rates, *American Sociological Review*, 48, pp. 692-710.
- Gonard et al. 1998. La gestion de l'innovation technologique en France : résultats d'une enquête sur 52 innovations réussies ou échouées. *Actes de la VIIIième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Grant R.M. 1991. The ressource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, vol. 33, 3, pp. 114-135.
- Guth W.D. et al. 1991. Cognition, Enactement and learning in the entrepreneurial process, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.



- Hebbar 2001. Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : l'influence de l'expérience pré-entrepreneuriale. *Actes de la XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Julien P.A. 1997. *Les PME bilan et perspectives*, Economica, 2ème édition.
- Julien P.A., Marchesnay M. 1996. *L'entrepreneuriat*, Economica.
- Kotler P. et Dubois P.L. 1994. *Marketing Management*, Publi Union.
- Maidique M.A., Zirger B.J. 1984. A study of success and failure in product innovation : the case of the U.S. electronics industry, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol em 31, n° 4, p. 192.
- Millier P. 1999. Comment éviter les pièges de l'innovation *L'Expansion Management Review* N°92, mars 1999.
- Porter 1997. *L'avantage concurrentiel*, Dunod 1997. Traduction de « competitive advantage », 1985.
- Porter M. 1991. Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- Ravon K. 2001. Les comportements stratégiques des entreprises innovantes : une approche par l'ingénierie financière. *Actes de la XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Rothwell et al.1974. Sappho updated – Project Sappho Phase 2, *Research Policy*, vol 3 p. 258.
- Sammur S. 1998 Comment aider les petites entreprises jeunes ? *Revue Française de Gestion*, septembre-décembre, pp.28-41.
- Sammur S. 1996. Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage. *Actes de la VIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Saporta B. 1994. La création d'entreprises : enjeux et perspectives, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1994.
- Saporta B. 1997. Stratégies des petites et moyennes entreprises, in *Encyclopédie de gestion* sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, 2ème édition, Economica, pp. 3105-3128.
- Schieb-Bienfait N. 1999. Création d'entreprise et analyse du marché : une problématique à explorer. *Actes de la VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Schumpeter J. 1935. *Théorie de l'évolution économique* Librairie Dalloz.
- Souder W.E. 1987. *Managing new product innovations*, Lexington Books, Macmillan, New York.
- Van de Ven A.H. et al. 1984. Designing new business startups : entrepreneurial, organizational, and ecological considerations, *Journal of Management* 10, (1) 1984, pp. 87-107.
- Wackerly et al. 1996. *Mathematical statistics with applications*. 5<sup>th</sup> edition, Duxbury Press.
- Warrant F. 2001. *Favoriser l'innovation dans les services*, L'Harmattan.